

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/95316>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Kwaliteit, structuur en maatschappelijk verantwoord organiseren



Dr. J. Achterbergh is filosoof en als universitair docent verbonden aan de sectie Organizational Design and Development van de Nijmegen School of Management. Dr. D. Vriens is psycholoog en als universitair docent verbonden aan de sectie Organizational Design and Development van de Nijmegen School of Management.

De Sitter formuleerde in *Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw* (1994) zijn drie kwaliteitseisen aan 'moderne organisaties'. Sindsdien is er veel veranderd: economische en financiële crises en (milieu)schandalen leidden tot hernieuwde aandacht voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, energiebesparingen en duurzame productiemethoden. Gelden die kwaliteitseisen nog onverminderd, inclusief de van hen afgeleide socio-technische organisatiestructuren? Ondersteunen ze ook het streven naar duurzaamheid en maatschappelijke waarde? Of moet er misschien een vierde kwaliteitseis bij komen?

Inleiding

Volgens De Sitter moet iedere moderne organisatie aan ten minste drie kwaliteitseisen voldoen: 'Kwaliteit van Organisatie', 'Kwaliteit van Arbeid' en 'Kwaliteit van Arbeidsrelaties' (1994, p. 42).

Met de *kwaliteit van organisatie* bedoelt hij dat organisaties flexibel, beheerst en innovatief moeten zijn. Dit wil zeggen dat zij met korte doorlooptijden verschillende productvarianten in verschillende samenstellingen moeten kunnen produceren (flexibiliteit). Verder moeten doorlooptijden betrouwbaar en moet de kwaliteitsbeheersing effectief zijn (beheerstheid). En ten slotte dienen kansen voor strategische productinnovatie te zijn ingebouwd en innovatietijden kort te zijn. Kwaliteit van organisatie heeft te maken met 'slagvaardigheid', dat wil zeggen met 'productiviteit' en vermogen om 'klantwaarde' te realiseren. En dit is weer belangrijk voor kapitaalverschaffers, of dit nu aandeelhouders, subsidiegevers of belastingbetalers zijn.

Kwaliteit van arbeid betekent laag verzuim en verloop, en werk dat een goede aansluiting biedt bij de ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid houdt in dat kansen worden geschapen voor betrokkenheid, ontwikkeling en leren, en dat de kans op werkgerelateerde stress

wordt verminderd. Kwaliteit van arbeid is belangrijk voor organisaties die op arbeidsmarkten moeten concurreren om schaarse arbeid. Daarnaast zijn medewerkers ook relevant voor de slagvaardigheid van de organisatie op haar in- en outputmarkten.

Kwaliteit van arbeidsrelaties houdt in dat effectief overleg mogelijk is binnen de organisatie door de aanwezigheid van gedeelde verantwoordelijkheid en mogelijkheden tot participatie in werkoverleg.

Volgens De Sitter moet de organisatiestructuur zo ontworpen zijn dat deze bijdraagt aan het realiseren van deze drie kwaliteitseisen. In zijn theorie legt hij uit hoe organisatiestructuren eruit moeten zien om deze bijdrage ook daadwerkelijk te kunnen leveren.

Ondanks het centrale belang van de drie kwaliteitseisen in zijn theorie en de daaruit afgeleide ontwerppraktijk, erkent De Sitter in zijn boek *Synergetisch produceren* dat ze niet uit een of ander principe zijn afgeleid. Ze zijn op basis van ervaring ontstaan: 'De drie K's zijn niet bedoeld als wetenschappelijke begrippen. In de praktijk van het ontwerpen is het gemakkelijk als je met elkaar kunt communiceren met behulp van termen die globaal omlijnen waar je het op een gegeven moment over wilt hebben' (1994, p. 42). De Sitter onderkent ook dat ontwikkelingen in diezelfde praktijk mogelijk aanleiding zouden kunnen geven tot het formuleren van nieuwe eisen.

Nu is er sinds 1994 in die praktijk veel gebeurd. We zijn door twee economische crises heen gegaan. Milieuschandalen en de veronderstelde opwarming van de aarde nopen tot herbezinning op de manier waarop wij met onze planeet omgaan. Grondstoffen worden schaars ten gevolge van ons verbruik en dat van opkomende economische grootmachten. En consumenten stellen zich bewuster op ten aanzien van zowel de aard van aangeboden producten en diensten als de omstandigheden waaronder deze worden vervaardigd en geleverd. Deze factoren dragen ertoe bij dat maatschappelijk verantwoord ondernemen, of breder, maatschappelijk verantwoord organiseren steeds belangrijker is. Gegeven deze ontwikkeling is de vraag relevant of de door De Sitter geformuleerde kwaliteitseisen en/of de door hem afgeleide organisatiestructuren toe zijn aan revisie. Moet er niet een vierde eis worden toegevoegd: 'Kwaliteit van de Maatschappelijke Bijdrage'? En moet op basis van deze eis niet opnieuw worden gekeken hoe organisatiestructuren moeten worden ingericht om ook aan deze vierde eis te voldoen?

In deze bijdrage bieden we een eerste aanzet tot het beantwoorden van deze vragen. Hiertoe gaan we in drie stappen te werk.

In paragraaf 1 ontwikkelen we een perspectief op wat maatschappelijk verantwoord organiseren inhoudt. Wij laten ons hierbij inspireren door een van De Sitters favoriete filosofen: Aristoteles. Tegen de achtergrond van inzichten uit Aristoteles' ethiek ontwikkelen wij een opvatting van maatschappelijk verantwoord organiseren die wij 'rijk' organiseren noemen.

In paragraaf 2 vertalen wij onze opvatting van rijk organiseren naar eisen die gesteld kunnen worden aan organisaties. We verkennen hoe het ontwerp van de organisatiestructuur eruit zou moeten zien om aan deze eisen te kunnen voldoen.

In paragraaf 3 vergelijken we de eisen en inrichting van de organisatiestructuur die wenselijk zijn in het kader van rijk organiseren met door De Sitter genoemde kwaliteitseisen en organisatiestructuren.

Tot slot geven we een antwoord op de vraag of het toenemend belang van maatschappelijk verantwoord organiseren een aanleiding vormt om de door De Sitter geformuleerde theorie te amenderen.

1. Maatschappelijk verantwoord organiseren

Om te onderzoeken of maatschappelijk verantwoord organiseren leidt tot andere kwaliteitseisen dan die van De Sitter, moeten we eerst weten wat maatschappelijk verantwoord organiseren inhoudt. In deze paragraaf ontwikkelen we daar, geïnspireerd door Aristoteles, een perspectief op.

Om zicht te krijgen op wat maatschappelijk verantwoord organiseren inhoudt, beginnen we met de vraag wat het doel van organisaties is. Echter, wat hét doel van organisaties is, is niet vanzelfsprekend. Verschillende organisaties kunnen namelijk verschillende doelen hebben en dezelfde organisatie kan zowel op één moment in de tijd als in de loop van de tijd verschillende doelen hebben.

Om toch te kunnen spreken over hét doel van organisaties is het nuttig om organisaties te zien als systemen in een omgeving. Je zou dan kunnen zeggen dat hét doel van organisaties is om in die omgeving te overleven, dat wil zeggen, als ‘zelfstandig systeem’ te blijven bestaan.

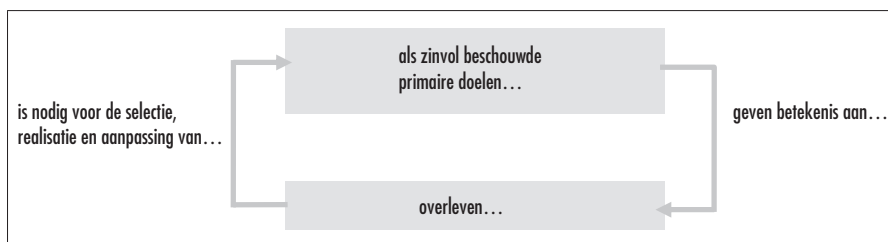
Toch is ‘overleven’ in deze zin als doel niet compleet. Immers, de vraag zou kunnen worden gesteld waarom dit overleven zo belangrijk is. Op de een of andere manier wordt verondersteld dat overleven een zin heeft die wordt uitgedrukt in de doelen die de organisatie met haar primaire processen nastreeft. Bijvoorbeeld het verzorgen van bejaarden, het leveren van gas of het bemiddelen bij hypotheek. Overleven in de zin van alleen maar ‘blijven voortbestaan’ kan dus niet het uiteindelijke doel van organisaties zijn. Dit overleven staat steeds in het teken van het realiseren van doelen in het primaire proces.

Een tweede poging om de vraag naar het doel van organisaties te beantwoorden zou dus kunnen zijn ‘zinnig overleven’; dat wil zeggen als zelfstandig systeem blijven voortbestaan (overleven) om de als zinvol beschouwde doelen in het primaire proces te realiseren.

Met betrekking tot dit doel kan worden opgemerkt dat de componenten elkaar veronderstellen. Enerzijds zijn de als zinvol beschouwde doelen van het primaire proces de pointe van het overleven. Anderzijds is het overleven van de organisatie nodig om de doelen van het primaire proces 1) te selecteren, 2) te realiseren en 3) aan te passen (zie figuur 1).

Op grond van deze typering van het doel van organisaties kunnen we nu maatschappelijk verantwoord organiseren nader beschrijven door een onderscheid te maken tussen twee verschillende vormen van zinvol overleven: rijk en arm organiseren.

Figuur 1.
Zinvol overleven



Hierbij helpt een door Aristoteles geformuleerd principe voor de inrichting van de stadstaat of polis. Volgens Aristoteles zou de polis zo moeten worden ingericht dat ze voorwaarden schept die haar leden in staat stellen hun eigen leven op een ‘vervulde’ manier gestalte te geven (bijvoorbeeld, *Ethica Nicomachea*, 1181^b12-23 of *Politica*, 1295^a34-1295^b1). Met het ‘vervulde leven’ bedoelt Aristoteles een leven waarin iemand met anderen in een gemeenschap zijn specifiek menselijke vermogens zo goed mogelijk ontwikkelt en gebruikt. De polis zou dus zo moeten zijn ingericht dat ze haar leden in staat stelt een vervuld leven te leiden. (Voor een meer uitgebreide behandeling wat het vervulde leven in de filosofie van Aristoteles inhoudt, zie Achterbergh en Vriens, 2010.)

Uiteraard weten we dat onze moderne maatschappij weinig gelijkenissen vertoont met de Griekse polis. In tegenstelling tot de polis kan onze maatschappij bijvoorbeeld gekarakteriseerd worden als een ‘wereldmaatschappij’, ‘functioneel gedifferentieerde maatschappij’, ‘organisatiemaatschappij’, ‘netwerkmaatschappij’, ‘informatiemaatschappij’ of ‘risicomaatschappij’. Ondanks de grote verschillen tussen de polis en onze moderne maatschappij denken wij dat het door Aristoteles geformuleerde principe nog steeds van belang is voor het denken over maatschappelijk verantwoord organiseren. Ook van onze moderne maatschappij mogen we toch verwachten dat deze voorwaarden schept voor het vervulde leven. En ook van de organisaties die een zo belangrijk deel uitmaken van onze moderne maatschappij zouden we kunnen willen dat ze bijdragen aan het scheppen van deze voorwaarden.

Kortom, maatschappelijk verantwoord organiseren kan, wat ons betreft, worden getypeerd in termen van de verantwoordelijkheid die organisaties hebben om er mede voor te zorgen dat mensen in staat worden gesteld een vervuld leven te leiden. Deze opvatting van maatschappelijk verantwoord organiseren wijkt weliswaar af van gebruikelijke opvattingen (voor een overzicht zie bijvoorbeeld Carriga en Melé, 2004), maar ze sluit aan bij opvattingen van bijvoorbeeld Sen (2009) en Nussbaum (2000).

We nemen dus Aristoteles als uitgangspunt bij het definiëren van rijk en arm organiseren. Bij deze definities kijken we naar drie aspecten: 1) de primaire doelen van de organisatie, 2) de manier waarop deze doelen worden gerealiseerd, en 3) de reden waarom juist deze doelen op deze wijze worden gerealiseerd. We spreken van *rijk organiseren* als 1) de primaire doelen van de organisatie en 2) de werkwijze (ook: methode) waarlangs deze worden gerealiseerd een bijdrage leveren aan het scheppen van maatschappelijke voorwaarden voor een

vervuld leven, en 3) deze bijdrage wordt geleverd omdat dit wordt beschouwd als het goede om te doen. Neem bijvoorbeeld een organisatie die zich ten doel stelt ‘groene auto’s’ te produceren (en zo een bijdrage te leveren aan de leefomstandigheden waaronder leden van de maatschappij zich kunnen ontwikkelen). Zij kan deze auto’s bovendien produceren op een manier die niet belastend is voor het milieu (werkwijze, methode). En zij zou dit kunnen doen omdat de productie van dit soort milieuvriendelijke auto’s wordt gezien als iets wat op zichzelf nastrevenswaardig is (de reden). Bij deze definitie van rijk organiseren merken we op dat ‘het maken van winst’ niet wordt uitgesloten. Het is heel goed mogelijk door middel van rijk organiseren winst te maken. Echter, in het geval van rijk organiseren kan ‘winst maken’ nooit de *uiteindelijke* reden zijn waarom een bepaald doel of een bepaalde werkwijze wordt gekozen.

We spreken van *arm organiseren* als 1) de primaire doelen van de organisatie en 2) de methoden waarlangs deze worden gerealiseerd ‘contingent’ zijn. Dat wil zeggen, volstrekt naar eigen willekeur worden gekozen. Echter, 3) de reden waarom deze doelen en methoden worden gekozen is niet omdat ze het goede zijn om te doen, maar welke andere reden dan ook. Bijvoorbeeld, een organisatie verkoopt een bepaald soort hypotheek (doel) op een agressieve manier (methode) om een zo hoog mogelijke winst te kunnen behalen (reden), onafhankelijk van de vraag of dit het goede is om te doen.

Er zijn verschillende vormen van arm organiseren. Zo kun je het ‘goede’ om de ‘foute’ redenen doen. Bijvoorbeeld, een organisatie kiest maatschappelijk verantwoorde doelen en methoden. Maar zij doet dit niet omwille van het goede, maar bijvoorbeeld omdat dit winst genereert of omdat zij vreest voor een consumentenstaking. Vermoedelijk kiezen sommige organisaties in de profitsector die zich als ‘maatschappelijk verantwoord’ profileren, voor deze strategie. Onder onze definitie blijven deze organisaties voorbeelden van arm organiseren. Ook kun je het ‘foute’ doen om de ‘foute’ redenen. Bijvoorbeeld, ter vergroting van de machtspositie in de regio onderhandelt een oliemaatschappij met een corrupt regime.

Het belangrijkste verschil tussen rijk en arm organiseren zit hem in de reden waarom bepaalde doelen en methoden worden gekozen. In het geval van rijk organiseren gebeurt dit omdat zij in zich waardevol zijn; zij worden gekozen omdat zij het goede zijn om te doen. In het geval van arm organiseren gebeurt dit omwille van een willekeurig andere reden (bijvoorbeeld geld, eer of macht). Hieronder nemen we de rijke opvatting van organiseren als uitgangspunt voor onze analyse van De Sitters theorie.

2. Rijk organiseren: eisen en organisatiestructuur

Op basis van de voorafgaande definitie van rijk organiseren kunnen nu eisen worden afgeleid waaraan organisaties en hun structuur moeten voldoen zodat rijk organiseren mogelijk wordt. Hierbij bespreken we steeds eerst eisen die worden gesteld aan de structuur en vervolgens hoe de structuur moet zijn ingericht om aan deze eisen te voldoen.

Eis 1. Overzicht en inzicht in de doelen en werkwijze van de organisatie

De eerste eis komt voort uit de relatie tussen de organisatie en haar maatschappelijke omgeving. Wil de organisatie om de juiste redenen, doelen en methoden kunnen selecteren die een bijdrage leveren aan een ‘vervulde maatschappij’, dan is het van belang dat doelen en methoden zo goed mogelijk zichtbaar zijn in het werk op alle niveaus van de organisatie. Want als het werk zo is georganiseerd dat de maatschappelijke bijdrage van de organisatie en de wijze van haar totstandkoming grotendeels verborgen blijven voor de leden van de organisatie, dan wordt de kans op discussie over redenen, doelen en methoden alleen maar gereduceerd. Bauman merkt bijvoorbeeld op: *‘In modern society others often stand between us and the final destructive act to which we contribute’* en hij voegt daaraan toe: *‘Indeed, mediating the action, splitting the action between stages delineated and set apart by the hierarchy of authority, and cutting the action across through functional specialization is one of the most salient and proudly advertised achievements of our rational society’* (Bauman, 2005, p. 155).

De eerste eis zou gedefinieerd kunnen worden als: overzicht over en inzicht in de doelen en werkwijze van de organisatie.

Om aan deze eis te kunnen voldoen zou de productiestructuur van de organisatie zo ontworpen moeten worden dat de maatschappelijke bijdrage van de organisatie in termen van haar primaire doelen en methoden zo goed mogelijk op alle niveaus van de organisatie wordt gereflecteerd in het werk.

Eis 2. Mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de doelen en werkwijze

Op basis van de eerste eis wordt de maatschappelijke bijdrage van de organisatie zo helder als mogelijk in het werk van alledag. Dit is wel noodzakelijk, maar onvoldoende voor rijk organiseren. Leden van de organisatie hebben door de inrichting van hun werk naast inzicht ook mogelijkheden nodig om invloed te kunnen uitoefenen op de maatschappelijke bijdrage van de organisatie. Dit is de tweede eis die aan ‘rijke organisaties’ gesteld zou kunnen worden.

Om aan deze eis te kunnen voldoen zou de besturingsstructuur van de organisatie zo ontworpen moeten worden dat op ieder niveau in de organisatie voldoende mogelijkheden zijn ingebouwd, zodat organisatieleden op alle relevante niveaus kunnen regelen ten aanzien van 1) de maatschappelijke bijdrage van de organisatie (i.e. de gestelde doelen), en 2) de methoden waarlangs deze worden gerealiseerd.

Met betrekking tot de eerste twee eisen en hun structuurconsequenties dient te worden opgemerkt dat zij voorwaarden scheppen waaronder de maatschappelijke bijdrage van de organisatie in de organisatie een onderwerp van discussie en besturing kan worden. Zij specificeren interne voorwaarden waaronder de *externe maatschappelijke bijdrage* van de organisatie zo goed mogelijk kan worden gerealiseerd en gereguleerd.

Eisen 3 en 4. Kansen voor het ontwikkelen van technische en morele vaardigheden

Deze voorwaarden zijn om twee redenen slechts een begin. Ten eerste kunnen individuele leden van de organisatie de door de eerste twee eisen geboden mogelijkheden alleen benutten als zij door de structuur van hun werk de kans krijgen zich in hun werk zo te ontwikkelen dat zij zich op een moreel en technisch vaardige manier kunnen verhouden tot hun werk. Deze overweging leidt tot een derde eis ten aanzien van rijk organiseren. De inrichting van de organisatie moet niet alleen zo zijn gekozen dat op alle niveaus optimaal de mogelijkheid ontstaat inzicht te krijgen in en invloed uit te oefenen op de doelen en methoden van de organisatie. Zij moet daarenboven zo zijn ingericht dat haar leden de kans krijgen zich zo te ontwikkelen dat zij van de geboden mogelijkheden om rijk te organiseren optimaal gebruik kunnen maken.

Ten tweede mag van rijke organisaties worden geëist dat zij zelf voorwaarden scheppen waaronder hun leden een zo vervuld mogelijk werkzaam leven kunnen leiden. Dit is de vierde eis die mag worden gesteld aan rijke organisaties.

Opmerkelijk genoeg blijkt uit een nadere analyse dat deze derde en vierde eis inhoudelijk op hetzelfde neerkomen en dat zij dezelfde inrichting van de structuur van taken binnen de organisatie als voorwaarde veronderstellen.

Om dit uit te leggen nemen wij weer de ethiek van Aristoteles als inspiratiebron. In zijn ethiek beargumenteert Aristoteles dat wij in de loop van ons leven zowel morele als technische vaardigheden kunnen ontwikkelen.

Met name de ontwikkeling en toepassing van de morele vaardigheden koppelt hij aan het vervulde leven. Bij deze morele vaardigheden gaat het erom dat iemand in staat is om 1) in een concrete situatie een inschatting te maken van wat in die situatie het goede is om te doen en 2) dit goede ook wil omdat dit het goede is.

Technische vaardigheid is dan handig om het goede, bijvoorbeeld in de context van het werk, te realiseren. Volgens Aristoteles ontstaat technische vaardigheid door ervaring en door wetenschap. Ervaring leert ons *dat* bepaalde maatregelen onder bepaalde omstandigheden werken. Wetenschap leert ons *waarom* dit zo is.

In zijn ethiek benadrukt Aristoteles dat technische vaardigheden goed en slecht kunnen worden gebruikt. Bijvoorbeeld een arts kan van haar kennis van de werking van digitalis gebruikmaken om een hartpatiënt te redden of haar man om het leven te brengen. Het hangt uiteindelijk van de morele vaardigheid van iemand af of de technische vaardigheid op een goede manier wordt gebruikt. Op basis van deze sterk vereenvoudigde weergave van enkele van de basisideeën van Aristoteles kunnen we inzien dat de derde en vierde eis aan rijke organisaties inderdaad op hetzelfde neerkomen.

De vierde eis stelt dat leden van de organisatie een zo vervuld mogelijk werkzaam leven moeten kunnen leiden. Dit betekent dat zij hun technische, maar vooral hun morele vaardigheden binnen de context van hun werk zo goed mogelijk moeten kunnen ontwikkelen en toepassen. Want juist deze vaardigheden zijn verbonden met het al dan niet vervulde leven van de mens.

Tegelijkertijd geldt dat juist de ontwikkeling en toepassing van de morele en technische vaardigheden nodig zijn om zo goed mogelijk gebruik te kunnen maken van de door de organisatiestructuur geboden kansen voor rijk organiseren (eis 3). Blijkbaar dienen taken in organisaties zo ontworpen te zijn dat hun leden zo goed mogelijk de kans krijgen hun morele en technische vaardigheden te ontwikkelen en toe te passen. Op deze manier wordt voldaan aan zowel eis 3 als eis 4.

Om te kunnen voldoen aan de derde en vierde eis dient het taakontwerp te voorzien in ‘rijke’ taken. Kijkend naar de productiestructuur betekent dit ten eerste dat taken niet zodanig zijn gesplitst dat slechts simpele, monotone werkzaamheden overblijven. Taken dienen breed te zijn. Ten tweede dienen deze brede taken samenhangend te zijn; dat wil zeggen, zo goed mogelijk verbonden met de productie van een geheel product of een gehele dienst. Brede samenhangende taken bieden immers mogelijkheden voor de ontwikkeling van technische vaardigheden. Verder bieden zij mogelijkheden om morele vaardigheden te ontwikkelen met betrekking tot de te leveren producten of diensten en de manier waarop zij tot stand komen.

Kijkend naar de besturingsstructuur en haar relatie met de productiestructuur dienen taken zo te zijn ontworpen dat ze ten eerste voldoende regelmogelijkheden hebben om intern en extern te kunnen regelen. Ten tweede dienen ze voldoende mogelijkheden te bieden voor werkgerelateerde communicatie met anderen. Door hun breedte, samenhang, regel- en communicatiemogelijkheden bieden rijke taken de mogelijkheid aan leden van de organisatie om werkgerelateerde morele en technische vaardigheden te ontwikkelen en toe te passen en zo een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke bijdrage van de organisatie.

3. Vergelijking met De Sitters eisen en structuuropvatting

Nu we eisen en organisatiestructuren voor rijk organiseren hebben afgeleid, vergelijken we deze met de door De Sitter geformuleerde kwaliteits- en structureisen.

VERGELIJKING VAN DE EISEN

De vier eisen 1) inzicht en overzicht, 2) mogelijkheden tot beïnvloeding van doelen en werkwijzen en 3) en 4) mogelijkheden om technische en morele vaardigheden te ontwikkelen zijn sterk gerelateerd aan De Sitters eisen met betrekking tot kwaliteit van arbeid en kwaliteit van arbeidsrelaties.

Kwaliteit van arbeid houdt immers in: mogelijkheden je betrokken te voelen, mogelijkheden tot leren en ontwikkeling (en reductie van stresskansen). Mogelijkheden voor betrokkenheid bij het werk hangen samen met inzicht en overzicht en met beïnvloedingsmogelijkheden. Want de door De Sitter bedoelde betrokkenheid is alleen maar mogelijk als je voldoende overzicht hebt over de bijdrage van dat werk en als je voldoende beïnvloedingsmogelijkheden hebt ten aanzien van dat werk. Mogelijkheden om technische en morele vaardig-

heden met betrekking tot je werk te ontwikkelen zijn een specificatie van De Sitters mogelijkheden voor leren en ontwikkelen.

Kwaliteit van arbeidsrelaties houdt in effectief overleg. Deze kwaliteitseis komt overeen dat leden van de organisatie in onderling overleg hun eigen technische en morele ontwikkeling vormgeven en zich kunnen scherpeneren aan de voorbeelden van hun collega's.

Eisen die in het kader van rijk organiseren kunnen worden gesteld, lijken dus te passen binnen de door De Sitter gestelde kwaliteitseisen aan organisaties. Zij vormen er een op het onderwerp van rijk organiseren toegesneden specificatie van.

VERGELIJKING VAN DE STRUCTUREN

De consequenties van de eerste twee eisen voor de organisatiestructuur congrueren met De Sitters opvatting van de gewenste inrichting van de productie- en besturingsstructuur.

Lage functionele concentratie, lage differentiatie tussen maken, ondersteunen en uitvoeren en lage splitsing van uitvoerende taken zorgen ervoor dat doelen en methoden zo goed mogelijk op alle niveaus van de organisatie in het werk worden weerspiegeld (de eerste eis). Immers, lage functionele concentratie zorgt ervoor dat verschillende ordertypen in stromen worden verwerkt en niet worden bewerkt in functioneel geconcentreerde afdelingen die ten aanzien van alle mogelijke ordertypen een klein deel van de totale bewerking uitvoeren. In stromen blijft het overzicht over de order bewaard. In functioneel geconcentreerde afdelingen raakt dit overzicht verloren. Lage differentiatie maakt dat ook voorbereidende en ondersteunende taken zijn betrokken bij de productie van hele orders. En lage splitsing zorgt ervoor dat teamtaken en individuele taken voldoende breed zijn om overzicht te houden.

De tweede eis – mogelijkheden om de maatschappelijke bijdrage te beïnvloeden – sluit goed aan bij De Sitters ideeën over de inrichting van de besturingsstructuur en van haar relatie met de productiestructuur. Door regeltaken zoveel mogelijk te organiseren bij de bron van verstoringen ontstaat een besturingsstructuur die op ieder niveau van de organisatie medewerkers optimale invloed en verantwoordelijkheid biedt voor de maatschappelijke bijdrage van de organisatie en de manier waarop deze tot stand komt.

De derde en vierde eis (mogelijkheden voor technische en morele ontwikkeling) vragen om brede samenhangende taken met voldoende intern en extern regelvermogen. Dit zijn precies het soort taken waarvoor De Sitter in *Synergetisch produceren* pleit. Het zijn immers juist deze taken die volgens hem mogelijkheden bieden voor betrokkenheid, werkgerelateerde ontwikkeling, leren en effectief overleg. Verder biedt juist dit soort taken een goede verhouding tussen werkdruk en regelvermogen, wat ook de slagvaardigheid van de organisatie in termen van flexibiliteit, beheerstheid en innovatievermogen ten goede komt. De hier ontwikkelde ideeën over 'rijke organisatiestructuren' passen dus goed bij De Sitters opvattingen over de inrichting van de organisatiestructuur die nodig is voor slagvaardige organisaties.

4. Moet De Sitters theorie worden aangepast?

Op basis van de voorafgaande redenering wordt het mogelijk een antwoord te geven op de vraag of de toegenomen belangstelling voor maatschappelijk verantwoord organiseren noopt tot een bijstelling van De Sitters drie kwaliteitseisen en/of van de door hem afgeleide organisatiestructuren die nodig zijn om aan deze eisen te voldoen. Onze conclusie is dat De Sitters kwaliteitseisen niet hoeven te worden aangepast. Maar, het is misschien handig dit toch te doen. Ten tweede concluderen wij dat de structuren die voor De Sitters kwaliteitseisen werken, ook werken voor maatschappelijk verantwoord organiseren.

Strikt genomen zouden de door De Sitter gestelde kwaliteitseisen voldoende zijn om de eisen die aan rijke organisaties kunnen worden gesteld af te dekken. Immers, werkgerelateerde leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, mogelijkheden om je betrokken te voelen bij je werk en mogelijkheden voor effectief overleg horen bij de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van arbeidsrelaties. Zij dragen als voorwaarden bij aan rijk organiseren. Wel zou kunnen worden opgemerkt dat De Sitters eisen algemener zijn dan de eisen die moeten worden gesteld in het kader van rijk organiseren. Zo vormen mogelijkheden voor de ontwikkeling van morele vaardigheden ten aanzien van je werk een specificatie van de meer algemene ontwikkelingsmogelijkheden benoemd door De Sitter. Toch is het wellicht raadzaam om de 'Kwaliteit van de Maatschappelijke Bijdrage' wel expliciet als een nieuwe kwaliteitsdimensie te benoemen. Zij zou dan op twee manieren kunnen worden gebruikt.

Ten eerste als een perspectief van waaruit de *bestaande* kwaliteitseisen in een meer expliciet 'maatschappelijk' licht kunnen verschijnen. Bijvoorbeeld, traditioneel wordt 'kwaliteit van de organisatie' met slagvaardigheid in verband gebracht. De flexibiliteit, de beheerstheid en het innovatievermogen die erin vervat liggen, kunnen echter ook vanuit het perspectief van maatschappelijke verantwoordelijkheid worden beschouwd. In dit geval worden de maatschappelijke bijdrage van bijvoorbeeld innovatie en vermindering van verspilling van tijd en grondstoffen in een nieuw licht gesteld. Dit zou ook kunnen gelden voor de door De Sitter gestelde eis van de reductie van stresskansen (een van de onderdelen van kwaliteit van de arbeid). Ook deze eis verschijnt vanuit het perspectief van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties in een nieuw licht.

Ten tweede zou de eis van de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoordelijkheid *naast* de bestaande kwaliteitseisen als een vierde eis kunnen worden opgenomen. Het voordeel hiervan zou zijn dat op basis van deze vierde kwaliteitseis zowel in de theorievorming als in de praktijk met betrekking tot het ontwerpen van organisatiestructuren expliciet rekening wordt gehouden met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties.

Ook de structuren die aan rijk organiseren worden gesteld, komen in sterke mate overeen met de eisen die De Sitter stelt aan organisatiestructuren. In beide gevallen dienen zowel scheiding van uitvoering en regeling als splitting binnen uitvoering en regeling zoveel mogelijk te worden voorkomen en

dienen organisaties ‘stroomsgewijs’ te zijn ingericht. Het ontwerp van socio-technische organisaties biedt daarmee voorwaarden voor de kwaliteit van de maatschappelijke bijdrage.

Literatuur

- Achterbergh, J., en D. Vriens – *Organizations: Social Systems Conducting Experiments*. – Second revised edition – Heidelberg : Springer, 2010
- Barnes, J. (ed.) – *The complete works of Aristotle: The revised Oxford translation*. – The Bollinger Series LXXI, 2nd edition, Vol. 1 and 2 – Princeton, NJ : Princeton University, 1991
- Bauman, Z. – *Modernity and the Holocaust* – Cambridge, UK : Polity Press, 2005
- Carriga, E., en D. Melé – Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory – In: *Journal of Business Ethics* 53 (2004), p. 51-71
- De Sitter, U., m.m.v. J. Naber en F. Verschuur – *Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de produktie: een inleiding in structuur-bouw*. – Assen : Van Gorcum, 1994
- Nussbaum, M. – *Women and human development: the capabilities approach*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2000
- Sen, A. – *The Idea of Justice*. – Londen : Allen Lane, 2009.